Votre cerveau au bureau

Le mode d'emploi efficace

Tout le catalogue sur

InterEditions.com
Des livres qui vous veulent du bien

David Rock

Votre cerveau au bureau

Le mode d'emploi efficace

Traduit de l'américain par Christian Faivre-Delord

Préfaces de Grégory Le Roy
et de Daniel J. Siegel

InterEditions

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée
aux États-Unis sous le titre : *Your Brain at Work*
Copyright : © 2009 by David Rock. All rights reserved
This translation published by arrangement with
HarperCollins. All rights reserved.

Illustrations de couverture :
Plat 1 de couverture : © CHAPLIN/UNITED ARTISTS/
THE KOBAL COLLECTION/AUTREY, MAX MUNN
Plat 4 de couverture : © GiZGRAPHICS – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© InterEditions, Paris, 2013
ISBN 978-2-7296-1270-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Préface IX
Il était une fois les potentiels et limites de notre cerveau …

Préface à l'édition américaine XIII
Développer des stratégies efficaces pour améliorer sa vie au travail

Introduction 1
Journée de travail surch. rech. bon mode d'emp. cerveau

Premier acte
DES PROBLÈMES ET DES DÉCISIONS

Scène 1. La marée des mails du matin 6
Lundi matin, 7 h 30, Émilie sort de chez elle

Scène 2. Un projet qui donne la migraine rien que d'y penser 22
10 h 30, Paul prépare un RV important

Scène 3. Jongler avec cinq choses à la fois 34
11 h 00, Émilie entre en réunion de comité de direction

Scène 4. Dire non à la distraction 47
11 h 30, Paul essaie de se concentrer sur son RV

Scène 5. Rechercher la zone d'excellence 61
Déjeuner d'affaires, 35 minutes de trajet pour Paul

Scène 6. Franchir un barrage mental 73
Midi

Entracte. Profitons-en pour rencontrer le metteur en scène ! 88

Deuxième acte

SOUS LA PRESSION ET LE STRESS, NOS HÉROS VONT-ILS RÉUSSIR À GARDER LEUR SANG-FROID ?

Scène 7. Dérapage émotionnel 100
12 h 45, au restaurant, Paul négocie

Scène 8. Noyade par incertitude 117
13 h 00, Émilie fait face à ses chefs et aux objectifs de son nouveau poste

Scène 9. Quand nos attentes ne répondent plus 136
15 h, Paul, de retour, aux prises avec son fils et ses fournisseurs

Troisième acte

TRAVAILLER AVEC LES AUTRES ; COLLABORER

Scène 10. Transformer des ennemis en amis 152
14 h, première réunion d'équipe pour Émilie

Scène 11. Quand tout paraît injuste 167
Fin d'après-midi difficile avec ses partenaires et ses enfants pour Paul

Scène 12. La bataille du statut 180
16h, Émilie et une équipe en plein désarroi

Quatrième acte

FACILITER LE CHANGEMENT

Scène 13. Quand les autres perdent le fil 198
16 h, Paul et les effets secondaires de la résolution de problème et du feed-back

Scène 14. La nécessité d'une transformation culturelle 214
18 h, Émilie rentre chez elle

Rappel 234
avec Émilie 2 et Paul 2

Remerciements 239

Glossaire 240

Index 245

Table des matières 253

À ma femme Lisa
et à mes filles, Trinity et India

Préface

Il était une fois les potentiels et limites de notre cerveau ...

Grégory Le Roy

L'excellence est de faire des choses ordinaires extraordinairement bien.
John W. Gardner

LES NEUROSCIENCES APPLIQUÉES à notre vie quotidienne dans l'entreprise font naître des questions stimulantes (auxquelles elles répondent partiellement) :

- A la lumière des *limites* du cerveau, à quels comportements, convictions, relations dois-je *renoncer* ?
- Comment transformer ces limites en *frontières* riches d'échanges avec autrui ?
- Quelles *best-practices* populaires en entreprise sont en fait des « worst-practices » cérébrales ?
- Comment l'*humour, l'intuition, les émotions*... peuvent-ils m'aider à gérer des situations complexes ?
- Les *vérités (neuro)scientifiques* étant temporaires et sujettes à interprétations, qu'est-ce que je *décide* de tester puis de m'approprier ?
- Que suis-je prêt à *(r)évolutionner* dans ma manière de faire et d'être pour exprimer pleinement mes *potentiels*, jouer en équipe avec mon cerveau et celui des autres ?

La version française de cet ouvrage est née d'une **rencontre** avec un homme, ses découvertes et sa passion pour les partager : David Rock a trouvé, agrégé et modélisé des centaines de recherches en neurosciences, éloignées seulement en apparence du quotidien de l'entreprise. Riche de ses qualités et ses imperfections (certains passages auraient pu être plus brefs et percutants, les visuels aussi riches que les écrits), on retrouve dans cet ouvrage une grande partie des **qualités pédagogiques** de l'intervenant au Master HEC-Oxford Consulting & Coaching for Change : des situations concrètes pour s'immerger, des sources d'informations solides pour apprendre, des métaphores intuitives pour à la fois comprendre et prendre conscience, des exercices simples pour vivre les découvertes, un zeste d'humour pour les mettre en perspective puis des conseils avisés pour exprimer pleinement les potentiels dès aujourd'hui.

Le cerveau étant **paradoxalement très performant** et par de nombreux aspects **inadapté au monde moderne**, le champ naissant des neurosciences est fascinant par sa capacité à confirmer (en quantifiant les effets des meilleures pratiques), contredire (de nombreuses sagesses populaires) et/ou surprendre (par des découvertes rares et innovantes).

Quelques surprises tirées du livre

Comprendre et accepter ses limites

La capacité à planifier, organiser, hiérarchiser, créer et faire autre chose que des tâches mentales répétitives requiert l'utilisation d'une zone cérébrale réduite (à peine 4 à 5% du volume total du cerveau), récente (dernière zone importante à se développer durant l'évolution de l'humanité), fragile et gourmande en énergie : le cortex pré-frontal. Il est représenté métaphoriquement dans le livre comme la scène d'un petit théâtre.

Chaque fois que le cerveau travaille consciemment sur une idée, il consomme une ressource qui est limitée. Il vaut mieux comprendre et respecter ses limites que vouloir les combattre, même si beaucoup ne veulent pas l'admettre. En voici trois exemples :

- Le cerveau mono-tâche : on croyait qu'il était possible de penser simultanément à plusieurs sujets différents. On sait désormais que chaque processus – décider, mémoriser, inhiber... – emploie de nombreux circuits qui se concurrencent entre eux, que le cerveau n'est capable de créer qu'une représentation visuelle à la fois et n'assure pas deux tâches en même temps, mais passe de l'une à l'autre de manière séquentielle. Transgresser cette limite mène à un abaissement notable de la qualité du travail réalisé. La conséquence d'une

activité multi-tâche est un épuisement mental constant et intense qui a été quantifié : l'utilisation constante de mails et SMS réduit la capacité mentale d'une moyenne de 10 points sur un test de QI (5 chez les femmes et 15 chez les hommes), comme le ferait une nuit blanche ou l'inhalation massive de cannabis !

- Le cerveau préhistorique : le cerveau a pour but ultime de nous garder en vie et décide à tout instant du caractère dangereux ou utile du monde. La réaction « s'éloigner d'un danger » est plus forte, rapide et durable qu' « aller vers une opportunité ». Sans notre « metteur en scène », l'être humain n'est qu'un automate poussé par l'envie, la peur ou l'habitude.
- Modifier son comportement est difficile : seule une personne sur neuf ayant subi une intervention cardiaque est capable de changer son style de vie, malgré le risque de décès avéré. Ressentir que quelqu'un essaie de vous faire changer crée une réaction automatique de menace. Comme le disait Winston Churchill : « J'adore apprendre et j'ai horreur que l'on m'enseigne. »

Le cerveau est un organe social

- Les besoins sociaux sont primaires, c'est-à-dire aussi importants pour la survie que la nourriture et l'eau (le cerveau utilise les même réseaux neuronaux ; par exemple, les dégoûts gustatif et social sont traités par la même zone du cerveau).
- L'exclusion et le rejet sont physiologiquement douloureux. Le sentiment d'être « moins » que d'autres active les mêmes zones cérébrales que la douleur physique. De plus, la douleur sociale réapparaît quand on y repense, alors que ce n'est pas le cas de la douleur physique.
- L'équité est une récompense cérébrale plus importante que l'argent.
- Le cerveau classe très rapidement les gens en ami ou ennemi, ce dernier statut étant la réponse par défaut en l'absence d'indice positif. Un réseau est employé pour les personnes connues ou semblables, un autre pour les personnes que l'on estime différentes.
- L'interaction réelle active plus de neurones (notamment miroirs) qu'une vidéo, qui en active elle-même plus qu'un coup de téléphone...

Allier Quotients Intellectuel et Emotionnel

- C'est souvent parce qu'on connaît trop bien un problème qu'on ne peut pas trouver la solution : on a besoin de changer de point de vue. Une étude démontre que 40% du temps, les individus résolvent leurs problèmes de manière logique alors que 60% du temps, la solution est apportée par une intuition (d'ailleurs, se concentrer intensément pour résoudre un problème bride l'intuition). Cette dernière est caractérisée par un manque de progression logique de la solution, remplacée par une certaine évidence qui surgit spontanément.
- Essayer de ne pas ressentir une émotion ne fonctionne pas et peut même aggraver la situation. Vouloir supprimer l'expression d'une émotion consomme beaucoup de ressources cognitives et met les autres mal à l'aise.
- Dès que le système limbique est stimulé, les ressources disponibles pour le cortex pré-frontal diminuent.
- Les circuits de la connaissance de soi sont semblables à ceux de la connaissance des autres. Il est donc important pour les acteurs clés voulant être

© InterEditions – Toute reproduction non autorisée est un délit.

efficaces dans leur conduite du changement de parfaire leur connaissance de leur monde intérieur.

David Rock utilise ces découvertes en proposant dans chaque chapitre une structure « avant/après » avoir appliqué ses conseils et notamment son modèle SCARF, véritable **mode d'emploi visant à sculpter le cerveau** (via la gestion du Statut, de la Certitude, de l'Autonomie, des Relations et du Franc-Jeu...).

Quelques propositions tirées du livre

- Lister les comportements à arrêter...
  - Arrêter tous les instruments de communication pendant un important travail de réflexion
  - Arrêter de faire des feed-backs dans leur forme classique, qui créent souvent une forte réaction de menace abaissant les performances de l'interlocuteur.
  - Arrêter de donner des conseils ; il est plus efficace de poser des questions pertinentes qui amènent l'autre à trouver ses réponses...
- Créer de nouvelles habitudes simples et intuitives :
  - nommer ses émotions aide à diminuer la stimulation limbique et à prendre de meilleures décisions
  - visualiser vos objectifs et les actions pour les atteindre est très efficace (visualiser une action génère une réponse métabolique similaire à celle de l'acte réel - 73% dans le cadre d'action physique imaginée)...
- Prendre conscience qu' « aller vers une opportunité » est plus motivant et puissant (il est préférable d'utiliser des attentes positives ou de l'humour pour générer de la stimulation) que la peur...
- Poursuivre la lecture de ce livre !

Cet ouvrage passionnant permet d'**accéder à une « zone d'excellence » de notre cerveau**, par la pleine utilisation de ses ressources potentielles et une meilleure connaissance de ses limites — toutes deux insoupçonnées.

Grégory Le Roy

Préface à l'édition américaine

Développer des stratégies efficaces pour améliorer sa vie au travail

Daniel J. Siegel

QUAND J'AI LU LE MANUSCRIT DE *Votre cerveau au bureau*, j'ai demandé à David Rock si je pouvais le montrer à mon épouse et à nos deux enfants. Il m'a en effet intéressé : l'écriture est claire, les idées suscitent le développement personnel et la présentation originale : les scènes se déroulent dans la vie quotidienne au travail comme à la maison, puis sont rejouées lorsque les personnages ont appris comment penser et agir « avec leur cerveau ». Quand ils sont capables de comprendre en profondeur son fonctionnement – c'est-à-dire « avoir conscience de leur esprit » — ils peuvent le mettre en route de manière consciente et donc modifier leurs habitudes.

L'esprit – la manière dont nous gérons le flot d'énergies et d'informations – emploie le cerveau pour se créer. C'est pour cette raison que la science du cerveau qui en train d'émerger, est l'emplacement naturel où développer des stratégies efficaces pour améliorer sa vie au travail. David Rock s'est inspiré de plusieurs théories des neurosciences et des sciences cognitives pour les présenter de manière précise et en même temps accessible au plus grand nombre. Il a directement interviewé des scientifiques sur leur lieu de travail et a passé des centaines d'heures à sélectionner

les découvertes les plus récentes pour en extraire la quintessence de l'influence qu'ont l'esprit et le cerveau sur la vie quotidienne.

Les conseils présentés sont de puissants outils, sur une base scientifique, d'aide à tous les postes de travail. Un employé en contact avec les clients, les fournisseurs et les administrations, se rendra compte que les anecdotes et les explications de ce livre augmentent son efficacité et lui permettent d'éviter l'usure prématurée, le « burn-out ». Un manager découvrira comment mieux déléguer et mieux jongler avec plusieurs affaires simultanées. Et le leader saura comment la connaissance du fonctionnement du cerveau lui permet de créer une organisation rendant ses employés fiers de leur travail, apportant plus d'attention et de savoir-faire à leurs tâches et travaillant véritablement en équipe.

Apprendre à vivre en pensant à son cerveau est un moyen puissant de renforcement de l'esprit et d'amélioration de la vie professionnelle. Grâce à une meilleure capacité à gérer le flot d'énergies et d'informations, on devient plus efficace et on développe sa satisfaction. David Rock est un guide merveilleux pour mettre le cerveau au travail. Nous pouvons le remercier de mettre à notre disposition ses idées lumineuses, durement acquises et son sens de l'humour, particulièrement développé.

Daniel J. Siegel

Professeur[1] *à l'école de médecine de l'UCLA*
(University of California, Los Angeles);
codirecteur du Mindful Awareness Research Center à l'UCLA ;
directeur du Mindsight Institute (Los Angeles)

1. Daniel J. Siegel est également connu pour les ouvrages qu'il a publiés *: Mindsight : The New Science of Personal Transformation, The Mindful Brain Reflections and Attunement in the Cultivation of Well-Being* et *The Developping Mind*.

Introduction

Journée de travail surch.
rech. bon mode d'emp. cerveau

Une avalanche de mails !
Une surcharge d'informations !
Une réunion épuisante !
Des changements continuels, une incertitude permanente !
Seule une satisfaction attrapée au vol permet de continuer !
Si cette description ressemble à votre journée de travail, ce livre est fait pour vous !

Il va vous aider à travailler plus intelligemment, à être plus efficace, rester concentré et garder votre calme sous le stress, raccourcir vos réunions et même aborder le défi le plus délicat : exercer une influence sur autrui. Il vous aidera aussi à devenir un meilleur parent et conjoint et peut-être même à vivre plus longtemps. Il fera même votre café. D'accord, j'exagère un peu pour le café néanmoins tout le reste est très sérieux.

Il va améliorer vos performances au travail en vous informant des découvertes les plus récentes et les plus importantes sur le cerveau humain. Vous pourrez être plus concentré et efficace grâce à la compréhension de la manière dont il fonctionne. Ce n'est qu'en connaissant le cerveau que vous pourrez le modifier. (Et vous apprendrez aussi comment il évolue quand il se comprend lui-même.)

Je sais que le cerveau est facilement submergé, donc je ne vais pas vous noyer dans des théories scientifiques complexes. Au contraire vous allez découvrir votre cerveau de la manière qu'il préfère, c'est-à-dire en lisant une histoire. Elle comprend deux protagonistes, Émilie et Paul, confrontés aux défis d'une seule journée de travail. Pendant que vous les observerez, certains des neuroscientifiques les plus avancés au monde vous expliqueront pourquoi ils se débattent avec leurs mails, leur emploi du temps et leurs collègues. De plus, vous verrez ce qu'ils auraient pu faire différemment s'ils avaient mieux connu le fonctionnement de leur cerveau.

Avant d'expliquer la structure du livre, je vais vous expliquer son origine. Je ne suis pas un neuroscientifique je suis consultant, j'interviens dans des sociétés telles qu'Accenture, Ericsson et la NASA pour améliorer les performances de leur personnel. Au bout d'une dizaine d'années, j'ai découvert, presque par hasard, qu'apprendre aux employés comment fonctionne leur cerveau améliore fortement leurs performances au travail et souvent dans leur vie personnelle. Comme je n'ai pas réussi à trouver un livre exposant les découvertes les plus utiles sur le cerveau dans un langage simple, j'ai décidé d'en écrire un moi-même.

Il m'a fallu trois ans pour le réaliser, après avoir passé plus de temps encore à en développer certaines parties. Il s'appuie sur des entretiens avec une trentaine des neuroscientifiques de pointe aux États-Unis, en Europe et en Asie du Sud-est et sur plus de trois cents publications parmi les milliers concernant les récentes études psychologiques concernant le cerveau. Un mentor neuroscientifique m'a aidé : le Docteur Jeffrey M. Schwartz. J'ai aussi participé à trois sommets sur le cerveau en Italie, Australie et aux États-Unis. J'ai ensuite créé un journal académique et donné des centaines de conférences et séminaires tout autour du monde. Les idées de ce livre sont le résultat de ces trois approches.

Deux héros emblématiques pour une pièce de théâtre des temps modernes : Émilie et Paul

Voici maintenant la structure du livre. Je voulais essentiellement qu'il soit utile, ce qui est délicat quand on traite du cerveau humain qui est la chose la plus complexe de l'univers. Après plusieurs essais, j'ai décidé de le présenter comme

une pièce de théâtre. Celle-ci se déroule en quatre actes. Les deux premiers traitent de notre propre cerveau. Les suivants se penchent sur l'interaction avec celui des autres. Il y a aussi un entracte qui aborde quelques-uns des thèmes profonds apparaissant dans l'histoire.

Le premier acte est intitulé « Des problèmes et des décisions » et concerne les fondamentaux de la pensée. Le deuxième, « Sous la pression et le stress, nos héros vont-ils réussir à garder leur sang-froid ?», explore les émotions et les motivations, ainsi que leur impact sur la pensée. Le troisième, « Collaborer ; travailler avec les autres », expose les recherches sur la manière de mieux travailler ensemble. Le quatrième, « Faciliter le changement », se focalise sur la manière de changer les autres, qui est l'une des choses les plus difficiles à accomplir.

Chaque acte se divise en plusieurs scènes, chacune commençant par un défi à relever au travail ou à la maison, comme par exemple, comment réagir face à une avalanche de mails. J'ai choisi les défis quotidiens à partir d'une enquête que j'ai réalisée par Internet, en questionnant plus d'une centaine de personnes susceptibles d'être intéressées par ce livre. J'ai ensuite croisé les données avec d'autres enquêtes sur les organisations.

Après avoir observé Émilie et Paul relever un défi dans chaque scène, vous verrez que la source des difficultés se trouve dans leur cerveau et les explications des neuroscientifiques. Le plus amusant est le « bis avec nouvelle mise en scène » à la fin de chaque scène. Ils ont mieux compris le fonctionnement de leur cerveau et prennent donc d'autres décisions. Les différences entre les deux prises viennent de changements minuscules dans leur comportement qui génèrent des résultats complètement différents. Ces modifications subtiles se produisant en une fraction de seconde et souvent sans manifestation visible de l'extérieur, changent tout. Ce livre vous aidera à les comprendre et à les isoler pour les reproduire.

À la fin de chaque scène, je résume les surprises apportées par la recherche sur le cerveau. Si vous désirez changer votre cerveau en profondeur, il y a une liste de suggestions à essayer vous-même.

Le livre se termine par un « rappel », résumant l'état actuel de la science et montrant les implications les plus importantes de la recherche.

Le spectacle va bientôt commencer, donc il faut présenter les personnages principaux et les lieux. Émilie et Paul ont la quarantaine et vivent dans une ville moyenne avec leurs deux enfants adolescents, Michelle et Jean. Émilie est cadre dans une société organisant des colloques pour des auditoires importants. Paul travaille à son compte comme consultant en systèmes d'information, après avoir passé plusieurs années dans une grande société. La pièce se déroule sur une journée, un lundi, qui est le premier jour d'Émilie dans un nouveau poste. Elle doit maintenant gérer un budget et une équipe plus importants. Elle est contente de son nouveau rôle et veut que ça commence bien, pourtant il faut qu'elle acquiert quelques nouvelles compétences. Paul est sur un nouveau projet qu'il espère mettre à profit pour quitter le petit bureau à la maison qu'il utilise depuis cinq ans. Ils ont tous les deux beaucoup d'autres espoirs et de rêves, y compris de bien s'occuper de leurs enfants malgré leurs emplois de temps surchargés.

Frappons maintenant les trois coups et levons le rideau. Notre spectacle commence.

© InterEditions – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Acte

I DES PROBLÈMES ET DES DÉCISIONS

ON DEMANDE TOUS LES JOURS à plus de monde de réfléchir au lieu de se contenter d'effectuer des tâches répétitives. Cependant il est difficile de prendre des décisions complexes et de résoudre de nouveaux problèmes en raison de limites biologiques du cerveau. Or le meilleur moyen d'améliorer ses performances mentales est de comprendre ces limites.

Dans le premier acte, Émilie découvre pourquoi le fait de penser demande autant d'énergie et développe de nouvelles techniques pour gérer le trop-plein de choses à faire. Paul apprend les limites spatiales de son cerveau et comment gérer la surcharge d'informations. Émilie réalise pourquoi il est si difficile de faire deux choses à la fois et réorganise son travail en conséquence. Paul découvre pourquoi il est aussi facilement distrait et travaille à garder sa concentration. Puis il trouve comment rester dans la « zone d'excellence » de son cerveau. Dans la dernière scène, Émilie réalise qu'elle doit améliorer ses techniques de résolution de problèmes et apprend comment avoir une intuition quand elle en a le plus besoin.

Scène 1

LA MARÉE DES MAILS DU MATIN

Lundi matin, 7 h 30,
Émilie sort de chez elle

LUNDI MATIN, 7 H 30. ÉMILIE QUITTE LA TABLE du petit-déjeuner, embrasse Paul et les enfants, sort de la maison et se dirige vers sa voiture. Après avoir réglé les querelles des enfants pendant tout le week-end, elle a hâte de se lancer dans son nouveau travail. Tout en se dirigeant vers l'autoroute, elle pense à sa semaine et veut la démarrer en beauté. À mi-chemin, elle à l'idée d'un nouveau colloque et doit faire des efforts pour la garder en tête tout en conduisant.

Elle arrive à son bureau à huit heures. Elle allume son ordinateur, prête à donner corps à son idée de colloque. Néanmoins une vague d'anxiété la submerge quand elle voit se télécharger une centaine de mails. Il lui faudrait toute la journée rien que pour y répondre, or elle a plusieurs heures de réunion et trois projets à rendre pour dix-huit heures. La joie de sa promotion commence déjà à s'effacer. Elle apprécie l'augmentation et les responsabilités supplémentaires, pourtant elle n'est pas sûre de pouvoir supporter la charge de travail correspondante.

Trente minutes plus tard, elle réalise qu'elle n'a répondu qu'à une vingtaine de mails et doit accélérer. Elle essaie alors de lire ses mails tout en écoutant les messages de son répondeur téléphonique. Elle pense tout à coup à l'impact sur les enfants du fait qu'elle reste plus longtemps au travail. Elle se souvient comment elle les a envoyés promener par le passé quand elle était professionnellement trop occupée. Puis elle se souvient d'une promesse qu'elle s'est faite à elle-même : être un modèle de fidélité à ses ambitions professionnelles. Perdue dans ses pensées, elle efface par mégarde un message de son patron.

La décharge d'adrénaline provoquée par le message supprimé la fait revenir brutalement à la réalité. Elle arrête de taper et essaie de réfléchir à ce qu'elle doit faire aujourd'hui : rédiger la proposition du nouveau colloque, faire le brouillon d'une brochure de marketing et embaucher une assistante. S'y ajoutent tous ces mails, sur des douzaines de sujets différents. Elle passe plusieurs secondes à

> imaginer comment hiérarchiser le tout et rien ne lui vient à l'esprit. Elle essaie de retrouver les méthodes qu'elle a apprises lors d'une ancienne formation à la gestion du temps et ne parvient pas à retrouver le moindre souvenir. Elle retourne à ses mails et tente de taper plus vite.
>
> Au bout d'une heure, elle a répondu à 40 mails et comme le jour s'avance, il y en a maintenant 120 qui attendent. Elle n'a pas non plus le temps de travailler sur le nouveau colloque. En dépit de ses bonnes intentions, ce n'est pas un bon début pour la journée, ni la semaine, ni même son nouveau poste.

Émilie n'est pas la seule, partout les employés sont débordés. C'est le stress d'une promotion, une réduction d'effectif ou une réorganisation et pour beaucoup c'est un énorme volume de travail qui les submerge. Le monde se numérise, se globalise et se réorganise et donc la principale récrimination est devenue le fait d'être débordé.

Pour qu'Émilie soit efficace dans son nouveau poste, sans mettre en péril sa santé ni sa famille, il faut qu'elle modifie la manière dont fonctionne son cerveau. Elle a besoin de nouveaux circuits neuronaux pour gérer une liste de tâches à réaliser nettement plus longue et plus complexe.

Le problème est que, quand il faut prendre efficacement des décisions et résoudre des problèmes comme elle essaie de le faire ce matin, le cerveau a des limites surprenantes. Il est extrêmement puissant, toutefois même celui d'un diplômé de HEC se transforme en celui d'un enfant de huit ans dès qu'on lui demande de faire deux choses à la fois. Émilie et Paul vont découvrir les limites biologiques qui sous-tendent les performances mentales et développer, par la même occasion, des approches plus intelligentes pour les défis quotidiens. Ils vont développer leur cerveau et vous pourrez en faire autant.

Une capsule d'expresso

Les décisions sont prises et les problèmes résolus par une zone du cerveau appelée le cortex préfrontal. Le cortex est la membrane externe du cerveau, la substance grise en spirale que l'on voit sur les images. Elle a une épaisseur de quelques millimètres et le recouvre comme un drap. Le cortex préfrontal est situé derrière le front et ne représente qu'une partie de la totalité du cortex. Ce fut la dernière

© InterEditions – Toute reproduction non autorisée est un délit.